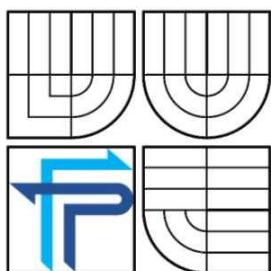


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV FINANCÍ  
FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF FINANCES

# ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ A NÁVRHY OPATŘENÍ NA ZVÝŠENÍ JEJÍ ÚROVNĚ

CUSTOMER SATISFACTION ANALYSIS AND RECOMMENDATION FOR THE IMPROVEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE  
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE  
AUTHOR

MARTINA BENEDĚLOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE  
SUPERVISOR

Ing. PETR NOVÁK

BRNO 2009

Vysoké učení technické v Brně  
2008/2009  
Fakulta  
v financí

Akademický rok:  
podnikatelská  
Ústa

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Benedělová Martina

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně

v anglickém jazyce:

Customer Satisfaction Analysis and Recommendation for the Improvement

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce Analýza  
problému a současné situace Vlastní  
návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité  
literatury Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, J., a kol. Beckovy ekonomické učebnice. C.H.Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1.

BURNETT, K. Klíčoví zákazníci a péče o ně. 1. vyd. Brno: CP Books, a. s., 2005. 382 s. ISBN 80-7226-655-1.

KOTLER, P. Marketing management. 8.vyd. Děčín: Victoria Publishing, a. s., 1991. 789s. ISBN 80-85605-08-2.

KOTLER, P. Marketing od A do Z. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1.

KOZEL, R., a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X.

STEEL, J. Reklama: průzkum, příprava a plánování. Brno: Computer Press, 2003. 256s. ISBN 80-251-0065-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Petr Novák

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2008/2009.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.  
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 27.05.2009

## **Abstrakt**

Cílem této bakalářské práce je zvýšit spokojenost zákazníků společnosti Cement Hranice, a.s. na trhu cementářských výrobků, zejména se sortimentem suchých omítkových a maltovinných směsí a navrhnout zavedení nového výrobku- sanační omítky na současný trh. Společnost se pohybuje ve velice specifickém cementářském odvětví, ve kterém působí jen omezené množství výrobců, panuje zde ale výrazná konkurence. Z tohoto hlediska je potřeba plně pochopit podmínky tohoto odvětví, aby společnost v tomto prostředí uspěla. V této bakalářské práci se budu věnovat rozboru analýzy spokojenosti zákazníků a samozřejmě také konkurenčnímu postavení společnosti na trhu z důvodu zavedení nového výrobku.

### **Klíčová slova:**

Marketing, analýza spokojenosti zákazníků, marketingový mix, SWOT analýza

## **Abstract**

The object of this bachelor thesis is to increase customer satisfaction in Hranice Cementary Plant, a.s. on the market of cementary products especially with dry coat-plasters and mortary mixtures and to bring in a new product- sanitation plasters to the market. The company has a place in a very special cementary sector, where the company has a limited number of producers, and where takes place the strong rival push. From this point of view there is a need to understand the conditions of this sector to help the company to be successful. In this bachelor thesis I am going to analyse a customer satisfaction and competitive position on the market of this company from the reason of bringing a new product onto the market.

### **Keywords:**

Marketing, customer satisfaction, marketing mix, SWOT analysis

## **Bibliografická citace**

BENEDĚLOVÁ, M. *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy opatření na zvýšení její úrovně*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 64 s.

Vedoucí bakalářské práce Ing. Petr Novák.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Analýza spokojenosti zákazníků a návrhy na zvýšení její úrovně* vypracovala samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

V Brně dne 28. 05. 2009

.....

Martina Benedělová

**Poděkování:**

Děkuji panu Ing. Petru Novákovi, vedoucímu mé bakalářské práce, za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytl během zpracování mé bakalářské práce.

## Obsah:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Úvod .....</b>                              | <b>9</b>  |
| <b>1 Teoretická východiska práce .....</b>     | <b>10</b> |
| 1.1 Marketing .....                            | 10        |
| 1.2 Marketingový mix .....                     | 12        |
| 1.2.1 Výrobek .....                            | 13        |
| 1.2.2 Obal.....                                | 16        |
| 1.2.3 Cena .....                               | 18        |
| 1.2.4 Propagace.....                           | 21        |
| 1.2.5 Distribuční cesty .....                  | 24        |
| 1.3 SWOT analýza .....                         | 31        |
| <b>2 Analýza současného stavu.....</b>         | <b>32</b> |
| 2.1 Charakteristika podniku .....              | 32        |
| 2.1.1 Základní údaje o firmě .....             | 33        |
| 2.1.2 Organizační struktura.....               | 34        |
| 2.2 Výrobní proces .....                       | 36        |
| 2.3 Sortiment výrobků.....                     | 37        |
| 2.4 Obchodní situace firmy .....               | 38        |
| 2.5 Analýza konkurence.....                    | 38        |
| 2.6 SWOT analýza .....                         | 40        |
| 2.7 Analýza spokojenosti zákazníků .....       | 43        |
| <b>3 Návrh marketingového mixu.....</b>        | <b>51</b> |
| 3.1 Zavedení nového výrobku na trh.....        | 51        |
| 3.2 Marketingový mix .....                     | 51        |
| 3.2.1 Výrobek .....                            | 51        |
| 3.2.1 Cena .....                               | 53        |
| 3.2.2 Propagace.....                           | 56        |
| 3.2.3 Distribuční cesty .....                  | 57        |
| 3.3 Očekávané přínosy pro firmu .....          | 58        |
| <b>Závěr .....</b>                             | <b>59</b> |
| <b>Seznam použité literatury .....</b>         | <b>60</b> |
| <b>Seznam použitých zkratk a symbolů:.....</b> | <b>62</b> |



|                             |           |
|-----------------------------|-----------|
| <b>Seznam obrázků .....</b> | <b>63</b> |
| <b>Seznam grafů.....</b>    | <b>63</b> |
| <b>Seznam tabulek .....</b> | <b>63</b> |
| <b>Seznam příloh.....</b>   | <b>64</b> |

## Úvod

Má bakalářská práce se zabývá řešením analýzy spokojenosti zákazníků firmy Cement Hranice, akciová společnost. Tato firma se zabývá převážně výrobou cementu, suchých omítkových a maltových směsí a lepidel. Cílem mé práce je zvýšit spokojenost zákazníků s produkty a uvést na trh nový výrobek - sanační omítkovou směs. Firma rozšířením svého výrobního sortimentu získá nové zákazníky a tím i zvýší svůj zisk.

Pomocí pracovníků obchodního úseku, kteří jsou v přímém kontaktu se svými zákazníky, zjistím spokojenost či naopak nespokojenost odběratelů cementářských produktů nejen se samotným výrobkem, obalem, dodávkami, transportu ale i službami souvisejícími s prodejem výrobků. Na případné stížnosti a nespokojenosti se budu snažit najít alternativní řešení.

Dále navrhnu zavést na stávající trh nový výrobek a to sanační omítkovou směs, což je druh omítky aplikovaný na mokrá zdiva se schopností pohlcovat vlhkost. Firma v současné takový výrobek doposud nevyrábí. Navrhnu cenovou kalkulaci nového produktu s návrhem marketingového mixu pro výrobek.

# **1 Teoretická východiska práce**

## **1.1 Marketing**

Vyjádřit podstatu marketingu pomocí jedné věty je složité, avšak pojem marketing byl definován různými autory a různými způsoby. Uvádím zde několik možných definicí.

### **Definice marketingu**

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ (P. Kotler)

„Marketing je umění nacházet příležitosti, rozvíjet je a výnosně jich využívat.“ (P. Kotler)

„Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.“ (Americká marketingová asociace)

„Marketing je proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“ (Jana Boučková)

„Marketing je aktivita k uspokojování potřeb a přání zákazníka, která se provádí na trhu, za účelem zisku.“

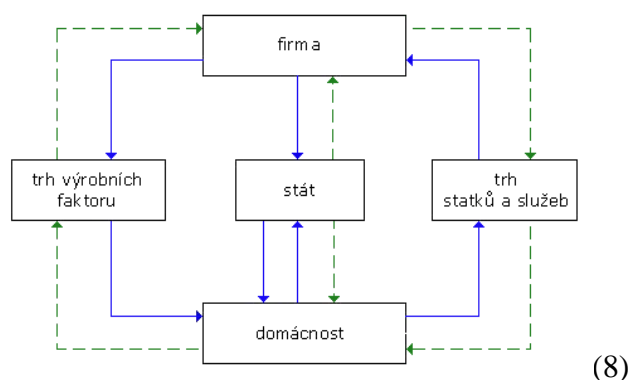
„Marketing je soubor aktivit, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a uspokojit potřeby zákazníka tak, aby byly současně dosaženy i cíle organizace.“ (Jana Boučková)

### **Základní pojmy marketingu**

- *Potřeba*: stav pociťovaného nedostatku (u člověka je to např. strava, ošacení, zázemí, obydlí, láska a další základní věci pro život)
- *Požadavek*: určitá tužba po specifickém uspokojení potřeby (Afričanovi stačí pro uspokojení pocitu hladu mango, ale Američan žádá hamburger a Ital Lasagne)

- *Poptávka*: množství zboží, které jsou kupující ochotni koupit za určitou cenu (mnoho žen touží po luxusních špercích, ale ne každá si je může dovolit; tím zůstane jejich touha nesplněna)
  - *Agregátní*: souhrn všech zamýšlených koupí na trhu
  - *Individuální*: poptávka jiného kupujícího
  - *Tržní*: souhrn individuálních poptávek na určitém vymezeném trhu
- *Nabídka*: množství zboží, které jsou výrobci schopni produkovat a prodat za určitou cenu na trhu
  - *agregátní*: souhrn všech statků, s nimiž výrobci přichází na trh
  - *individuální*: nabídka jednoho výrobce
  - *tržní*: souhrn individuálních nabídek na určitém vymezeném trhu
- *Výrobek*: je to jakákoliv věc, která může být nabízena na trhu k uspokojení potřeb či požadavků zákazníka (auto, kolo, televize, rádio...)
- *Hodnota*: uspokojení potřeb zákazníka při co možné nejnížší míře nákladů spojených s předmětem
- *Směna*: proces získávání žádaného výrobku výměnou za něco jiného (nákup pečiva za peníze, výměna mouky za cukr...)
- *Trh*: Je to místo setkání nabídky prodávajícího a poptávky kupujícího. Velikost trhu je závislá na počtu kupujících schopných reagovat na konkrétní nabídku.

Obrázek 1: Koloběh hodnot



(Zdroj: [http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh\\_a\\_jeho\\_zakony](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony))

Firmy umísťujú na trh své statky a služby, které pak kupují domácnosti. Domácnosti pak odevzdávají na trhu práci firmám, přičemž firmy jim za práci platí mzdu. Za tyto peníze si domácnosti nakoupí zboží na trhu. Stát vybírá od firem a domácností daně.

- *Obchodník*: osoba, která je ochotna nabídnout nějaké zboží ke směně a zároveň najde osobu ochotnou toto zboží směnit (2, s. 4-10)

## 1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním ze základních nástrojů marketingu; je to soubor nástrojů, jejichž prostřednictvím lze marketing ovlivňovat tržby. Tradičně se označuje jako 4P (popř. 5P, obsahuje-li i obal, který lze zahrnout pod výrobek). Marketingový mix nám pomáhá rozčlenit, na co se zaměřovat při tvorbě marketingového plánu. Skládá se z následujících prvků:

- Výrobek (product)
- Cena (price)
- Propagace (promotion)
- Distribuce (placement)
- (Obal (packaging))

Obrázek 2: 4P



(10)

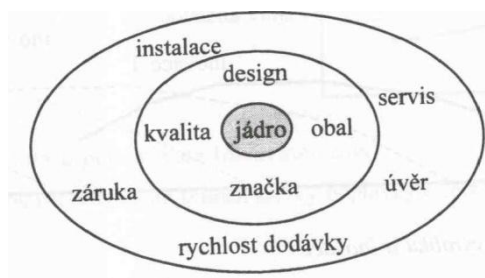
(zdroj: [http://halek.info/dokumenty/marketing\\_prednaska2\\_01.pdf](http://halek.info/dokumenty/marketing_prednaska2_01.pdf))

### 1.2.1 Výrobek

*Výrobek* je jakýkoliv statek nebo služba, který se stává předmětem směny na trhu a je určen k uspokojování potřeb zákazníka. Je vždy základním prvkem marketingového mixu a nejdůležitějším nástrojem v boji s konkurencí. Výrobek lze chápat také komplexně, tj. výrobek není kupován jen pro jeho základní funkci (např. rádio z důvodu poslouchání hudby) ale také kvůli vedlejším funkcím (design, módní trend, značka atd.) Tzv. komplexní výrobek se skládá z:

1. „jádro“ výrobku - výrobek samotný; zajišťuje základní funkci výrobku (např. počítač)
2. *První vrstva* - obal, kvalita, značka, styl, provedení atd.
3. *Druhá vrstva* - rychlost dodávky, instalace, servis, záruka, dodavatelský úvěr, atd.

Obrázek 3: Komplexní výrobek



(6, s. 109)

Marketing se velmi podrobně zabývá každou z těchto součástí výrobku a vzájemně je sladuje do jednoho celku. Je tomu tak z toho důvodu, že zákazník hodnotí výrobek také komplexně.

### **Značka výrobku:**

Značka zajišťuje určitý způsob identifikace výrobku s firmou, činí jej originálním a odlišuje výrobky od výrobků ostatních. Předpokladem dlouhodobého fungování značky je její neustálé používání. Značka bývá vyjádřena určitý názvem (Oriflame, Adidas, Sensor) a grafickým a barevným vyjádřením značky.

*Obvykle bývá využito i dalších prvků:*

- Logo (logo značky Nike, Škoda...)
- Slogan ( Kenvelo anywhere; Když ji miluješ, není co řešit- Kofola)
- Představitel (kovboj- cigarety Marlboro)
- Melodie (melodie z reklamy na Coca Colu) (6, s. 109-110)

Pro většinu výrobků platí, že jeden konkrétní výrobek nemůže pro několik spotřebitelů představovat stejné řešení problémů: např. Pan Novák je úspěšný světově známý lyžař a lyže mu slouží jako prostředek zajištění příjmů; nejoblíbenější aktivita pana Bárty je lyžování a věnuje mu veškerý volný čas, lyže mu slouží jako nástroj realizace svých sportovních ambicí; pan Havran chce svému okolí předvést svoji úspěšnost a kupuje si nejdražší značky lyží, aniž by byl extra nadaný lyžař. (1)

### **Maloobchodní značka**

Průkopníkem maloobchodní značky byl Maks&Spencer. Původně sloužila jako nástroj výrobce, později však tento nástroj začali používat i obchodníci pro odlišení od konkurence. Mezi maloobchodní značky patří např. Delvita, Tesco, Meinel, Hypernova, Albert.

### ***Výhody použití maloobchodní značky:***

- *Pro obchodníka:*
  - Odlišení od konkurence
  - Zhodnocení image firmy
  - Samostatné rozhodování o cenách
- *Pro výrobce:*
  - Usnadnění distribuce a prodeje
  - Předpoklad dlouhodobějších a pevnějších vztahů s obchodníkem
  - Příležitost, jak proniknout s výrobky do obchodní sítě (1)

### **Právní a institucionální zabezpečení značky v ČR**

Zákon č. 137/1995 Sb., o ochranných známkách

Definice ochranné známky ze zákona: „Označení tvořené slovy, písmeny, číslicemi, kresbou nebo tvarem výrobku, nebo jeho obalu, popřípadě jejich kombinací, určené k rozlišení výrobků nebo služeb pocházejících od různých podnikatelů a zapsané do rejstříků ochranných známek vedeného Úřadem průmyslového vlastnictví.“

Ze zákona tedy vyplývá, že značka je ochrannou známkou pouze tehdy, byla-li řádně zapsána do rejstříku ochranných známek.

#### *Design*

Z anglického významu slova design znamená návrh, nákres, vzor, záměr apod. Termín design se používá pro vnější označení vzhledu či tvaru nějakého objektu.



### 1.2.2 Obal

Někdy je nazýván jako páté P, ale ve většině případů je řazen jako součást výrobku.

Existují různé druhy obalů:

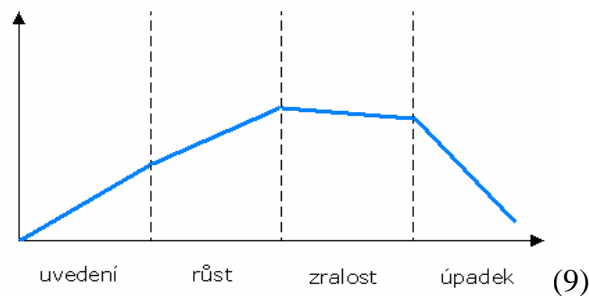
- *Přepravní*: slouží k přepravě, manipulaci či skladování zboží (palety, kontejnery, bedny...)
- *Spotřebitelské*: konkrétní obal výrobku, jak můžeme vidět v obchodě; chrání výrobek před poškozením atd. (plechovky, sáčky, krabičky, lahve, kelímky)
- *Obchodní*: slouží k dodávce zboží obchodníkovi (kartony, krabice- balení např. po 20 kusech)
- *Servisní*: obchodník je nabízí k usnadnění prodeje a zajištění hygieny (sáčky na pečivo, ovoce a zeleninu, igelitové nebo papírové tašky, tácky na zákusky, folie na uzeniny)

Obaly mají několik důležitých funkcí:

- *Technické*: uchování hodnoty výrobku při přepravě od dodavatele k zákazníkovi; zabraňuje jeho poškození, zkažení, rozsypaní
- *Marketingové*: obal musí nějakým způsobem upoutat pozornost zákazníka; slouží tedy jako reklama, identifikace výrobku, informace o složení, původu atd., nadstandardní služba-dávkování, otevření...
- *Společenské, resp. ekologické*: poslední dobou je tato funkce součástí marketingové funkce. (2, s. 483-485)

## Životní cyklus výrobku:

Obrázek 4: Životní cyklus výrobku



(zdroj: [http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=prodejni\\_cinnost\\_podniku&unit=zivotni\\_cyklus\\_vyrobku](http://ekonomie.topsid.com/index.php?war=prodejni_cinnost_podniku&unit=zivotni_cyklus_vyrobku))

Ačkoliv jsou výrobky neživé, mají svůj vývojový cyklus. Výrobky se rodí, rostou, zrají a umírají. Pokud má výrobek životní cyklus, znamená to, že:

- Výrobek má omezený život
- Výrobek prochází vývojovými etapami
- Během různých etap vývoje výrobku zisky stoupají a klesají
- Během různých vývojových etap životního cyklu výrobku má výrobek rozdílné marketingové, nákupní, prodejní a personální plány

Během životního cyklu výrobek prochází čtyřmi vývojovými etapami: zavádění, růst, zralost a pokles

- *Zavádění:* v této etapě pomalu roste prodej po zavedení výrobku na trh, není dosahováno velkého zisku, spíše se vynakládají prostředky na reklamu a zavedení výrobku na trh, doladují se malé nedostatky výrobku
- *Růst:* v této etapě se výrobek obvykle dobře uchytí na trhu a začne významně růst zisk
- *Zralost:* většinou dochází k poklesu růstu prodeje, zisk je stabilní nebo začne klesat v důsledku obrany proti konkurenčním výrobkům (vysoké marketingové výdaje)
- *Úpadek:* zisk začíná směřovat k nule, ztráta zájmu o výrobek (1)

### 1.2.3 Cena

Cena je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu a její správná volba je velmi náročná. První co musíme při stanovení ceny zvážit je, jakého cíle chceme touto cenou dosáhnout. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje náklady.

#### ***Hlavní cíle:***

- *Přežití:* firma má nadbytek kapacity, silnou konkurenci nebo výrazné změny v zákaznickém prostředí. Firma musí snížit své ceny, aby byla schopna prodat své zásoby a udržet výrobu v chodu. Zisk je méně důležitý než přežití firmy- musí být pokryty alespoň variabilní náklady a menší míře náklady fixní. Přežití je pouze krátkodobý cíl.
- *Likvidace konkurence:* firma může krátkodobě snížit cenu pod vlastní náklady, aby zvýšila prodej; řídí se heslem: čím větší bude množství prodaného zboží, tím nižších nákladů budou dosahovat a tím se zvýší i zisk.
- *Maximalizace zisku:* firma se snaží o stanovení takové ceny, která maximalizuje zisk; dále klade větší důraz na běžnou finanční prosperitu než na dlouhodobé finanční cíle.
- *Maximalizace využití trhu:* firma stanoví co nejvyšší možnou cenu a jakmile prodej poklesne, sníží cenu tak, aby přilákala další zákazníky. Nebo firma nejprve na trh zavede nejlepší model výrobku k získání „zákaznické smetany“, a pak postupně zavádí na trh i jednodušší a levnější verze, aby získala i další zákaznické skupiny.
- *Vedoucí postavení v kvalitě výrobků:* firma vyrábí výrobek, který je o hodně dražší a tím pádem i kvalitnější než výrobky konkurenční. Výrobek je ovšem navržen tak, aby vydržel déle než běžný výrobek (2, s. 511)

### Určování poptávky:

Vztah mezi běžnou cenou a velikostí poptávky je dán poptávkovou funkcí. Poptávková funkce vyjadřuje, kolik výrobků v daném období požaduje trh s přihlédnutím na alternativní ceny. Platí nepřímá závislost; čím je vyšší cena, tím je poptávka nižší (a naopak).

### Cenová pružnost poptávky

Je potřebné znát, jak reaguje poptávka na změny ceny.

$$\text{Cenová pružnost poptávky} = \frac{\% \text{ změna v požadovaném množství}}{\% \text{ cenové změny}} \quad (2, \text{ s. 515-516})$$

### Určování nákladů:

Firma potřebuje na trhu dosáhnout takové ceny, aby pokryla náklady na výrobu, distribuci a prodej výrobku a přiměřenou odměnu.

- *Fixní (režijní) náklady:* s rostoucí výrobou zůstávají stejné (tepelná energie, nájemné, platy, elektřina)
- *Variabilní náklady:* jsou přímo úměrné velikosti produkce, jejich velikost se mění s počtem vyrobených výrobků
- *Celkové náklady:* součet variabilních a fixních nákladů (2, s. 517)

### Metody stanovení ceny:

#### 1. nákladová metoda

Firma cenu stanoví podle velikosti nákladů. Mezi náklady patří: materiálové náklady, mzdové, osobní, finanční a odpisy. K vykalkulované ceně na úrovni nákladů firma stanoví obchodní přírážku.

#### 2. podle konkurence

Cenu přijmeme podle konkurence (stejná, nižší nebo vyšší).

### 3. *podle vnímání hodnoty zákazníkem*

Oceňování hodnoty výrobku nebo služby podle pohledu zákazníka. Kupující vnímá cenu individuálně, protože pro každého jedince má stejný produkt odlišný užitek.

### 4. *orientovaná na poptávku*

Způsob, který vychází z jedné z nejdůležitějších charakteristik poptávky, z cenové elasticity (míra závislosti mezi změnou poptávaného množství a mezi změnou ceny). Předpokladem je, že nebudou ovlivňovat jiné vlivy.

### 5. *konkurzní a smluvní cena*

Cenové metody, které využívají přednostní nabídky či poptávce. Vypisovatel konkursu musí nejdříve vyhlásit podmínky konkursu, které se v průběhu konkursu nesmí měnit. Tato cena je výhodná pro kupující. Smluvní cena- prodávající prodá tomu, kdo je ochoten zaplatit nejvíce. (1)

### **Cenové srážky a slevy:**

Firmy snižují ceny svých výrobků, aby odměnily své zákazníky za včasné platby, hromadné nákupy či mimosezónní nákupy.

- *Hotovostní slevy*: slevy pro odběratele, kteří zaplatí před termínem splatnosti
- *Slevy za množství*: slevy pro odběratele, kteří nakupují ve velkém
- *Funkční slevy*: poskytovány obchodníkům, velkoodběratelům, skladníkům atd.
- *Sezónní slevy*: pro odběratele nakupující mimo sezónu
- *Srážky*: např. srážky za zboží pro zákazníky nakupující na protiúčet, propagační srážky jako odměna pro maloobchodníky podílející se na reklamě (8, s. 113)

### 1.2.4 Propagace

Propagace je forma komunikace mezi prodávajícím a kupujícím, jejímž cílem je větší prodej výrobku nebo služby.

***Existují dvě základní formy propagace:***

- *Osobní komunikace:* uskutečňuje se mezi dvěma či více osobami. Výhodou je. Že tyto osoby udržují fyzický kontakt, který může vést k větší důvěře, otevřenosti, ochotě spolupracovat a oslovená osoba je nucena bezprostředně reagovat. Osobní komunikace je bohužel velmi nákladná a časově náročná.
- *Neosobní (masová) komunikace:* umožňuje předat informace velké skupině potenciálních či stávajících zákazníků. Nevýhodou jsou vysoké náklady, chybějící fyzický kontakt a také fakt, zdali je reklama vnímána pozitivně. Dalším problémem je nemožnost přizpůsobení reklamy individuálnímu zákazníkovi, čímž se snižuje účinnost.

**Komunikační mix:** níže jsou uvedeny složky propagace (marketingové komunikace), které plní určitou funkci a vzájemně se doplňují.

- Podpora prodeje

Zahrnuje široký sortiment krátkodobých motivačních nástrojů, který účinně doplňuje reklamu.

***Podpora prodeje se používá pro tři skupiny příjemců:***

- *Konečný spotřebitel*

Využívá snahy spotřebitele získat při koupi nějakou výhodu, např. kupóny, vzorky výrobku, rabaty, prémie, cenově výhodná balení, spotřebitelské soutěže, předvedení výrobku a ochutnávky, dárky...

- *Prodejce*

Jde především o proškolení prodejců, prodejní soutěže, peněžité odměny za dosaženou výši prodeje a další motivační prostředky.

- *Firmy*

Jedná se o obchodní výstavky a setkání s výrobcí, rabaty či slevy, příspěvky za předvedení výrobku, výstavní zařízení v místě prodeje.

- *Reklama*

Neosobní forma propagace uskutečňovaná prostřednictvím placených médií jako noviny, časopisy, televize, reklamní tabule, plakáty, výlohy... Velkou výhodou je masovost těchto médií a také rychlost působení na široký okruh potenciačních zákazníků. Různé druhy reklamy jsou různě finančně náročné. Je třeba zvažovat, kterému okruhu zákazníků je reklama určena a jaký určí firma rozpočet na reklamní působení. (1, s. 224)

Výrok Henryho Forda:

„Vím, že polovina prostředků, které vynakládám na reklamu, vyhazuji oknem, pouze nevím, která je to polovina.“ (2)

### **Členění reklamy**

- *Výrobová:*

vlastní produkt je nějakým způsobem odlišen od produktu konkurence (tvar, vzhled, provedení, vtipné doplňky). Tyto přednosti a výhody jsou objektem reklamy. Výrobek se stává monopolem do té doby, dokud na trh nepřijde nový, lepší výrobek.

- *Institucionální:*

tento druh reklamy využívají organizace, nadace, korporace, spolky či humanitní společnosti, protože charakter jejich produktů jim nedovoluje se odlišovat od konkurence. V této reklamě jsou zdůrazňovány silné stránky (kvalita, spolehlivost, rychlý servis...). (1)

## **Regulace a samoregulace reklamy**

Reklamu je potřeba regulovat, protože má vliv na nezanedbatelný počet lidí. Regulovány jsou reklamy pro děti, reklamy na tabákové výrobky, léčiva, alkohol atd. V České Republice je reklama regulována zákonem č 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.

Princip samoregulace funguje na bázi dobrovolné dohody dodržování určitých pravidel a principů. V roce 1994 vznikla občanská sdružení:

- *Rada pro reklamu*
- *Kodex etické reklamní praxe*
- *Arbitrážní komise*

Názory rady nejsou právně vynutitelná, ale musí být respektována především členy sdružení.

### **Reklamní kampaň:**

Je to proces prezentace reklamních sdělení, které mají být předány potřebiteli pomocí předem vybraných médií. Její struktura může obsahovat různý počet etap.

- specifikace cílů reklamní kampaně (reklama informativní, přesvědčovací, připomínací)
- stanovení jejího rozpočtu
- vypracování obsahu sdělení
- výběr médií
- hodnocení reklamní kampaně

- *Přímý marketing*

Do přímého marketingu patří teleshopping a různé zásilkové katalogy. Řada firem si vytváří databanky s adresami potencionálních zákazníků, kterým osobně zasílá své nabídky. Zajímavou formou přímého marketingu je využití internetu k elektronickému obchodování.



*Mezi hlavní formy přímého marketingu patří:*

- katalogový prodej
- zásilkový prodej
- telemarketing
- teleshopping
- televizní, rozhlasová a tisková reklama (6, s. 114)

- Prodejní personál

Na rozdíl od neosobní formy propagace jako je reklama, vyškolený a schopný prodejní personál je nejlepší formou osobní propagace, tak říkajíc zákazníkovi z očí do očí. Relativní nevýhodou této formy propagace je poměrně úzký okruh zákazníků, které je tento personál schopen ovlivnit. Na druhé straně má přímý kontakt se zákazníkem výhodu nejintenzivnějšího působení s nejvyšší pravděpodobností úspěchu. Mezi prodejní personál patří prodavači, obchodní cestující a dealeři.

- Public Relations

= styk (vztahy) s veřejností. Hlavním úkolem této formy propagace je vytvářet příznivé povědomí o firmě, pozitivní vztah veřejnosti k firmě. Hlavními nástroji jsou publikace, akce, zprávy, projevy, články v novinách, rozhovory v televizi, projevy na veřejnosti. Větší firmy mají své tiskové mluvčí pro styk se sdělovacími prostředky a veřejností.

### **1.2.5 Distribuční cesty**

Výběr způsobu distribuce zboží k zákazníkovi je posledním důležitým nástrojem marketingového mixu. Jeho volba je o to náročnější, že distribuční cesty nelze měnit kdykoliv se nám zlíbí, ale je to volba minimálně na několik měsíců či let.

Distribuční cesty dělíme na:

- *Přímé*: výrobce dodává zboží k zákazníkovi bez dalších zprostředkovatelů (např. zásilková forma, podnikové prodejny).

*Výrobce/dodavatel → spotřebitel/uživatel*

- *Nepřímé*: v praxi běžnější, kdy výrobce využívá jako zprostředkovatele jeden mezičlánek např. maloobchod (jednouúrovňová distribuční cesta), nebo dva mezičlánky např. velkoobchod a maloobchod (dvouúrovňová distribuční cesta). Zprostředkovatelů může být samozřejmě i více.

*Výrobce/dodavatel → mezičlánek → spotřebitel/uživatel*

- *Kombinace přímé a nepřímé*: v tomto případě je preference přímé distribuční cesty, ovšem tu nelze vždy zajistit např. z důvodu rozdílného časového rytmu mezi dobou výroby a dobou spotřeby, proto jsou voleny i nepřímé distribuční cesty.

### **Distribuční mezičlánky:**

Představují organizace či jednotlivce, pomocí kterých je zboží přemísťováno od výrobce ke konečnému spotřebiteli.

Typy distribučních mezičlánků:

- *Prostředníci*: nakupují zboží, po určitou dobu jsou i jeho vlastníky a pak ho znovu prodají. (z angl. *middleman, intermediary* )
- *Zprostředkovatelé*: podílejí se na vyhledávání kontaktů mezi výrobcem a spotřebitelem. Nikdy se nestávají vlastníky zboží, které je prostředkem zájmu. Jsou v kontaktu s mnohdy i několika výrobcí či spotřebiteli. (z angl. *agents, brokers*)

- *Podpůrné distribuční mezičlánky*: podílejí se na přemísťování zboží, ale nejsou fakticky součástí distribuční cesty. (např. dopravní organizace, banky, propagační agentury)

Tři typy distribuce:

- *Intenzivní*: zboží je k dispozici na všech možných místech prodeje.
- *Selektivní*: omezený počet prodejních míst, na kterých je zboží k dispozici. Většinou dochází k využití více než jednoho distribučního mezičlánku.
- *Exkluzivní*: velmi skromný počet míst prodeje. Tento typ distribuce se týká jen luxusního druhu zboží.

Základní funkce mezičlánků:

- *Obchodní*: nákup zboží a jeho opětovný prodej, dohoda o ceně, podmínky prodeje i dodávky atd.
- *Logistická*: je to především třídění zboží, skladování, manipulace s ním a skladování.
- *Doplňková*: představuje především informační aktivity o trhu, zákaznících, využití finančních prostředků atd. (1, s. 201-219)

## **Řízení systémů maloobchodu a velkoobchodu**

### **Maloobchod**

Zahrnuje aktivity, které souvisejí s prodejem zboží nebo služeb konečnému spotřebiteli pro jeho osobní spotřebu či neobchodní použití.

#### ***Druhy maloobchodů:***

- MO se samoobsluhou - pro běžné zboží
- MO s vlastním výběrem - s poradou obsluhujícího personálu

- MO s omezenými službami - poskytuje se větší pomoc zákazníkovi, zákazník může požadovat více informací a služeb, možnost prodeje na úvěr, možnost navrácení zakoupeného zboží
- MO s plnými službami - pomoc při všech fázích nakupování, velmi početný personál s různými formami platebních podmínek a bezplatnou dodávkou - vyšší ceny prodaného zboží

**Maloobchod v prodejnách** - jde o široké spektrum prodejen:

- obchod smíšeným zbožím
- obchodní dům
- síť obchodů
- obchod s levným zbožím
- supermarket
- nákupní centrum
- benzínová stanice
- rychlé občerstvení
- centrum domácích potřeb
- specializovaný obchod
- skladištní maloobchod ...

**Maloobchod bez prodejen**

- ***Přímý prodej:*** zahrnuje podomní obchodování, prodej v kancelářích nebo na domácích slavnostních setkáních. Přímý prodej je však poměrně nákladný: agentům se dávají relativně velké provize a navíc je nutno vynaložit velké náklady na zaškolení, náročné je i řízení a motivování.
- ***Automatizovaný prodej:*** jde o mincovní prodejní automaty. Jsou umístěny na ulicích, v továrních halách, kancelářích, u benzinových čerpadel, ve školách. Výhodou je non-stop služba, ovšem nevýhodou je, že jde o relativně drahý

způsob prodeje. Poruchy a krádeže nelze reklamovat. Rychlý rozvoj zaznamenávají bankomaty, zábavní automaty, úvěrové karty apod.

- **Nákupní služba:** jedná se o maloobchodní prodej bez prodejny vybrané klientele (školám, nemocnicím, vládním organizacím...).

### **Maloobchodní organizace**

- **Obchodní společnosti:** jde o centrálně řízené obchodování, které vykazuje výrazný vývojový trend- má jednoho vlastníka, společné řízení i zásobování a podobný sortiment. Nejčastěji se vyskytuje u obchodních domů, obchodů s potravinami a drogistickým zbožím, obchodu s obuví, s oděvy apod. Výhodou je, že lze uskutečňovat velké nákupy se slevou za nižší ceny, odborné externí služby.
- **Dobrovolné sdružení maloobchodníků:** sdružení na bázi dobrovolnosti několika maloobchodů napojených na jeden velkoobchod. Sdružení zajišťuje obranu vůči konkurenci.
- **Maloobchodní družstva:** zajišťují obranu vůči konkurenci a umožňují v duchu statutu družstva provádět jednotnou nákupní a propagační politiku. Specifická jsou družstva spotřebitelů, což jsou maloobchodní firmy, které jsou ve vlastnictví spotřebitelů. Prodávají většinou za nižší ceny a poskytují tzv. protekční dividendy podle velikosti nákupu.
- **Koncesní organizace:** je smluvní sdružení mezi koncesionářem (výroba, velkoobchod) o držiteli koncese (nezávislí obchodníci s právem provozovat jednu nebo více jednotek koncesního systému). Obvykle jsou založeny na nějakém výrobku, způsobu podnikání, obchodním názvu, patentu či goodwillu, kterého koncesionář dosáhl např. rychlé občerstvení, TV centra, kadeřnictví, pronájem aut, motelů, cestovních kanceláří, realitních kanceláří apod. Kompenzací pro koncesionáře je počáteční poplatek, licenční poplatek z celkového prodeje, poplatek za pronájem zařízení, podíl na zisku s poplatkem za licenci.
- **Obchodní aglomeráty:** je volnější forma obchodních společností s centrálním vlastníkem, kdy dochází ke spojení několik rozdílných maloobchodních řetězců s určitou integrací řídicích a distribučních funkcí.

## **Velkoobchod**

Zahrnuje činnosti spojené s prodejem zboží těm, kdo je prodávají dále, nebo těm, kteří je potřebují pro podnikatelské účely.

### ***Odlišnost VO od MO***

- velkoobchodník věnuje méně prostředků na propagace
- u velkoobchodu je méně významná otázka rozmístění, než je tomu u maloobchodu
- transakce velkoobchodu se uskutečňují na větším územním prostoru, než je tomu u maloobchodu
- vláda volí rozdílný přístup k maloobchodu a velkoobchodu, zejména pokud jde o daně, legislativu apod.

### ***Výhody pro maloobchod a spotřebitele***

- malí výrobci nemají finanční prostředky pro vlastní prodejní systém
- pro velké výrobce je výhodnější investovat do výroby než do velkoobchodu
- velkoobchody vykonávají obchodní činnost efektivněji - jsou zde výhody práce ve velkém, větší profesionalita a kontakty, dostupnější informace
- maloobchod dává přednost nákupu od velkoobchodu - kompletovaný sortiment (ne od řady jednotlivých výrobců)

*Velkoobchod je užíván tehdy, je-li efektivnější v jedné nebo více následujících funkcích:*

- prodej a propagace - velkoobchod má více kontaktů, má větší důvěru a je bližší než přímo výrobce
- nákup a tvorba sortimentu - projevuje se kompletační efekt
- dělení celkového množství - velkoobchod nakupuje ve velkých dávkách a poté prodává v dávkách menších velkému počtu odběratelů
- skladování - velkoobchod přispívá ke snižování nákladů na skladování a udržování zásob jak u výrobců, tak u maloobchodu

## **Fyzická distribuce**

Fyzická distribuce zahrnuje plánování, realizaci a kontrolu fyzických toků materiálů a finálních výrobků z místa jejich vzniku do místa užití tak, aby se ziskem uspokojovaly potřeby zákazníků.

Fyzická distribuce zahrnuje několik činností, které jsou mimořádně nákladné, přitom její fungování je důležitým faktorem v boji proti konkurenci.

### ***Činnosti fyzické distribuce***

- předpověď prodeje (plánování výroby a výše zásob)
- plánování dodávek materiálu a výrobků (a objednávání)
- doprava materiálu do skladu nebo přímo do výroby
- výrobní přeměny materiálu na finální výrobky
- vklad hotových výrobků
- balení hotových výrobků
- expedice, doprava k odběrateli (ke zprostředkovateli)
- sklad zprostředkovatele
- dodávka odběrateli (poskytnutí služeb)

Cílem fyzické distribuce je dostat za minimální náklady správné výrobky na správné místo včas. Problémem je, že žádný systém fyzické distribuce není schopen současně zajistit minimální náklady a maximální služby zákazníkům. Při neúměrném úsilí o snížení nákladů by mohlo dojít ke snížení kvality služeb či nedostatečnému fungování distribuce a tím ke ztrátě zákazníků a snížení konkurenceschopnosti firmy. (6)

### **1.3 SWOT analýza**

K posouzení činností podniku, jeho oddělení nebo výkonnosti produktu je často využívána SWOT analýza. Je to technika strategické analýzy, která zvažuje vnitřní faktory podniku, jimiž jsou silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses), a vnější faktory, kterými jsou příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

Silné stránky se porovnávají s příležitostmi naopak slabé stránky s hrozbami a potenciálním rizikem. Obecně je analýza SWOT považována za velmi významný strategický nástroj, který jde nad rámec marketingu. Vypovídá z pohledu řízení vztahů se zákazníkem, o tom, co funguje a co nefunguje a co se mění na rozhraní mezi námi a našimi zákazníky. Základem pro analýzu musí být předcházející marketingový výzkum.

(5)



## **2 Analýza současného stavu**

### **2.1 Charakteristika podniku**

Akciová společnost Cement Hranice patří od roku 2004 do italského koncernu Buzzi Unicem a řadí se ke špičkovým výrobcům cementu s mnohaletou tradicí. Firma zahájila provoz již v roce 1954 a od této doby vyrábí široký sortiment vysoce kvalitních cementů a maltovinných pojiv. Cement Hranice, a.s. patří k jednomu z nejmodernějších producentů kvalitních stavebních materiálů ve svém regionu. V letech 1987 – 1992 došlo k modernizaci, díky níž se společnost zařadila mezi nejmodernější cementářské technologie v Evropě. Při modernizaci cementárny bylo taktéž pamatováno na ekologii výroby. Firma nainstalovala odprašovací zařízení, které významně snížilo produkci emisí.

Slínek je nyní vyráběn efektivnějším způsobem a je z něj namíláno několik druhů cementu. Společnost získala v roce 1995 Certifikát systému řízení jakosti podle normy EN ISO 9002 a dvěma druhům cementu byla propůjčena značka Czech made. Cement Hranice, a. s. byla certifikována také certifikátem ISO 9001 Certifikace systému a řízení kvality a ISO 14001 Certifikace environmentálních systémů řízení (životní prostředí) a v roce 2007 získala Certifikát systému OHSAS 18001.

Dodržuje se ekologie výroby, veškeré škodliviny jsou měřeny spolehlivými přístroji zahraniční výroby a hodnoty přenášeny do programu řídicího systému, který v případě překročení povolených hodnot ihned vyřadí zařízení z provozu.

Technologicky vyspělé zařízení cementárny umožnilo rovněž rozšíření výrobního sortimentu o řadu dalších výrobků. V současnosti je Cement Hranice, a.s. úspěšnou, dynamicky se rozvíjející firmou, která dosahuje trvale dobrých výsledků. K dlouhodobé prosperitě přispívá mimo moderního technologického zařízení také kvalitní kolektiv zaměstnanců s tvůrčím přístupem k práci. (9)

### 2.1.1 Základní údaje o firmě

1. **Firma:** Cement Hranice, akciová společnost

2. **Sídlo:** Hranice I – Město, Bělotínská 288, PSČ 753 39

Telefon: 581 829 111

Fax: 581 829 240

IČ: 15504077

DIČ: CZ15504077

Bankovní spojení: HVB bank Czech Republic, a.s., Praha  
č. ú. 0801810011/2700

#### 3. *Představenstvo akciové společnosti*

předseda: Jaromír Chmela

členové: Aleš Šturala

Jiří Haša

#### 4. *Dozorčí rada*

předseda: Otto Lose

člen: Volker Sonnabend

člen: Jindřich Těšík

#### 5. *Výkonné vedení*

generální ředitel: Jaromír Chmela

výrobní ředitel: Karel Magrla

technický ředitel: Roman Michalčík

obchodní ředitel: Aleš Šturala

finanční ředitel: Jiří Haša

#### 6. *Prokuristé společnosti*

Karel Magrla

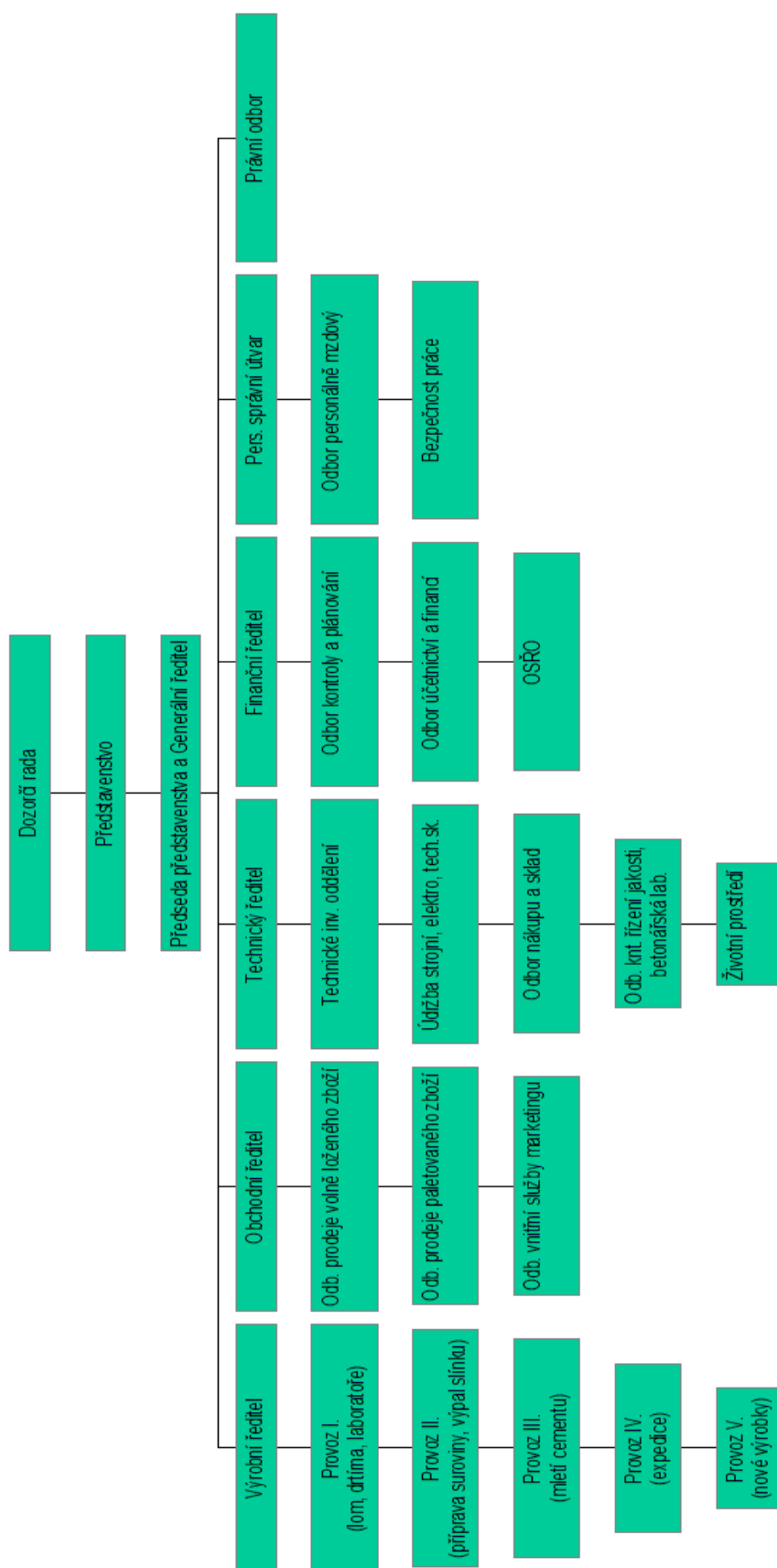
Roman Michalčík

7. **Základní jmění:** 510.219.300,-- Kč
8. **Akcie:** 1 700 731 ks akcií ve jmenovité hodnotě 300,-- Kč na akcii  
1 657 061 listinných akcií na majitele, které mají podobu hromadné akcie  
43 670 zaknihovaných akcií na majitele
9. **Struktura akcionářů:** Dyckerhoff AG Wiesbaden 100%  
(koncern Buzzzi Unicem vlastní 93 % akcií skupiny Dyckerhoff) (12)

### 2.1.2 Organizační struktura

V čele společnosti stojí dozorčí rada, která dohlíží na výkon působnosti představenstva a uskutečňování podnikatelské činnosti společnosti. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jež řídí činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady. Generální ředitel zodpovídá za firmu a její vedení. Pod generálního ředitele spadají odbory ředitele výrobního, obchodního, technického, finančního, personální útvar a právní odbor. Všechny odbory jsou rozděleny na úseky.

Obrázek 5: Organizační struktura



## 2.2 Výrobní proces

Těžba v lomech → doprava na drtírnu → mletí v surovinových mlýnech → výpal slínku v rotační peci → namílání cementu v osmi trubnatých dvoukomorových cementových mlýnech → skladování cementu v cementových silech → laboratorní zkouška → expedice.

Hlavní složkou pro výrobu cementu je vápenec, který je v Hranicích dobýván povrchovou těžbou ve dvou lomech. Materiál je oddělován odstřely, odebírán kolovými nakladači a dopravován na drtírnu. Stejnorodost zpracovávaného vápence je nutným předpokladem pro stálou vysokou kvalitu cementářského slínku a cementu.

Homogenizovaný vápenec je dávkován do surovinového mlýna. Mletím je surovina zdrobněna na požadovanou jemnost. Homogenizační silo zachycuje další stupeň homogenizace cementářské suroviny. Surovina v síle je již plně připravena pro rotační pec. Zhomogenizovaná surovina je dávkována do výměníku tepla rotační pece, kde dochází k přehřevu surovinové moučky odpadními plyny z rotační pece, čímž se zvyšuje efektivnost a zmírňují negativní dopady spalování na životní prostředí. Z výměníku jde surovina přes předkalcinační systém do rotační pece, kde probíhá výpal slínku.

Cement je namílán v osmi trubnatých dvoukomorových cementových mlýnech společně se sádrovcem a jinými přísadami. Namletý cement je skladován v cementových silech, odkud je po laboratorních zkouškách uvolňován k expedici. Základním požadavkem na expedované zboží je jeho trvale vysoká kvalita

Pytlovaný cement je balen na dvou osmihubicových plně automatických baličkách. Pytle s cementem jsou na paletizační lince ukládány na palety typu Euro. Základním požadavkem na expedované zboží je jeho trvale vysoká kvalita. Na pracovišti centrálního velínu se pomocí výpočetní techniky řídí veškeré fáze výroby. Systém automatizovaného řízení, průmyslové kamery a radiosystém zajišťují neustálý kontakt centrálního velína s technologickým zařízením. (15)

## 2.3 Sortiment výrobků

### *Cementy:*

- Portlandský cement: CEM I 52,5 R  
CEM 42,5 R
- Portlandský cement s vápencem: CEM II/B-LL 32.5 N  
CEM I 42.5 R (cs)
- Portlandský struskovaný cement: CEM II/A-S 42.5 N  
CEM II/B-S 32.5 R
- Portlandský cement s vápencem: CEM II/A-LL 42,5 R

### *Malty pro vnitřní a vnější omítky:*

- Malta pro zdění: UNIMALT ZMR 11
- Malta pro zdění tenkých spár: UNILEP S 39

### *Lepidla pro keramické a obkladové prvky:*

- Lepidla pro keramické obkladové prvky pro vnitřní použití: UNILEP S 19
- Lepidlo pro keramické obkladové prvky mrazuvzdorné: UNILEP S 29
- Lepidlo pro keramické a obkladové prvky flex: UNILEP S 59

### *Lepidlo a stěrka pro zateplovací systém:*

- Lepicí a stěrková hmota na zateplovací systémy: UNILEP S 69

### *Potěrové materiály:*

- Cementový potěr: UNIMALT BP 16
- Samonivelační podlahová stěrka: UNIMALT SPS 56

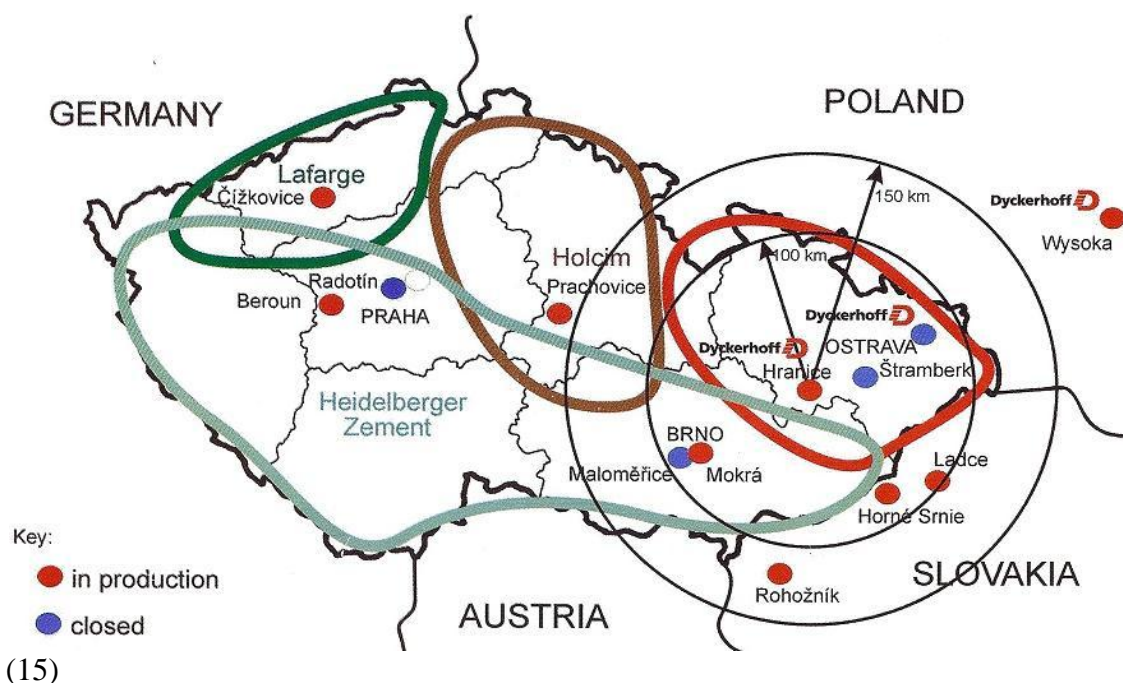
### *Ostatní pojiva balená:*

- Pojivo pro zdění a omítání: UNIMALT 5,5  
UNIMALT 14 (7)

## 2.4 Obchodní situace firmy

### Výrobci cementu v ČR

Obrázek 6: Výrobci cementu v ČR



Na území České republiky působí 4 výrobci cementu: Lafarge, a.s., Holcim (Česko) a.s., člen koncernu, Českomoravský Cement, a.s., nástupnická organizace (Heidelberger Zement) a Cement Hranice, akciová společnost. Každý z těchto výrobců má určitou oblast odběratelů a konkurence mezi cementárnami se projevuje pouze na okrajích oblastí (viz. Obrázek 5).

## 2.5 Analýza konkurence

Pokud chce firma dosáhnout úspěchu na trhu, je potřeba, aby detailně poznala své konkurenty a konkurenční prostředí.

Největšími producenty cementu v České republice jsou tyto firmy:

- Českomoravský cement, a.s.
- Cement Hranice, akciová společnost
- Holcim (Česko), a.s.
- Lafarge Cement, a.s.

Tito producenti jsou členy Svazu výrobců cementu v ČR. Tento svaz vznikl s cílem vzájemné podpory členů svazu v oblasti technické, výrobní, ekologické a organizační, pro řešení společných technických, technologických, dopravních a environmentálních otázek. Zabývá se problematikou životního prostředí, podporuje vědu a techniku, pořádá společné odborné akce, spolupracuje s externími tuzemskými a zahraničními odbornými institucemi.

Cementářské odvětví je specifické především svou kapitálovou náročností. S výrobou cementu souvisí vysoké fixní náklady spojené s vlastnictvím náročných technologií, což umožňuje vyrábět cement jen velmi silným společnostem se zahraničním kapitálem. Na trhu tak existuje jen omezené množství silných konkurentů, mezi nimiž panuje silná rivalita. Charakter cementářské výroby neumožňuje vyrábět velké množství různorodých výrobků, tím pádem i konkurenční strategie nemají možnost se výrazným způsobem lišit. V současnosti trh s cementem výrazně neroste, což konkurenční situaci do jisté míry zklidňuje. Každopádně tendence k udržení se na trhu jsou velmi intenzivní, protože se jedná o obor, kde jsou sjednávány velké a navíc dlouhodobé kontrakty a případný odchod z odvětví by sebou nesl příliš velké ztráty. (11)

### **Potenciální noví konkurenti**

Možnost vstupu nových konkurentů do cementářského odvětví je značně omezena. Je to především z hlediska vysoké kapitálové náročnosti technologie a zejména vlastnictví zdrojové suroviny (vápence), což eliminuje vstup malých společností do tohoto odvětví. Další riziko potencionálních konkurentů je v omezení přístupu k distribučním kanálům a získávání zákazníků.



## 2.6 SWOT analýza

- **Silné stránky**

- *Cement je nenahraditelný*

Cement je stavební materiál s natolik jedinečnými vlastnostmi, že v současnosti se nedá přímo nahradit výrobkem, který by měl totožné charakteristiky.

- *Silné akcionářské propojení se zahraničním partnerem*

Hlavním vlastníkem společnosti Cement Hranice, akciová společnost, je německý akcionář Dyckerhoff AG Wiesbaden. Asi 93% jejich akcií vlastní italská společnost Buzzi Unicem.

- *Kvalitní dlouhodobý strategický plán budoucího vývoje*

Trvale udržitelný rozvoj může vést pouze spojením a vyvážením tří dimenzí života společnosti – ekonomické, environmentální a sociální.

- *Kvalita výrobků a tradice*

Cement Hranice, akciová společnost tradičně patří k firmám s vysokou náročností na oblast kvality své produkce. Společnost vlastní akreditovanou betonářskou laboratoř.

- *Ekonomická situace společnosti a konkurenceschopnost*

Cement Hranice, akciová společnost dosahuje dlouhodobě vynikajících ekonomických výsledků, které ji řadí k přednějšímu místu v cementářském odvětví. Jedním z důležitých nástrojů řízení k dosažení těchto výsledků je využití dat informačního systému za pomoci firemního controllingu. Firemní controlling je na velice vysoké úrovni. Firemní controlling je na velice vysoké úrovni. Slouží jako velmi účinný nástroj řízení, v němž jsou zahrnuty nejdůležitější body řízení: stanovení cílů a jednotlivých úkolů, jejich koordinace, řízení rizik a kontrola plnění dle předchozího plánu, vliv na kalkulace nebo i podporu řídicích pracovníků. Navíc se firmě daří pomocí controllingových nástrojů minimalizovat náklady na výrobu.

- *Distribuce firmy na vysoké úrovni*

Velký důraz je kladen na flexibilitu z důvodu časté změny v zakázkách. Vysoký význam je také kladen na možná rizika ze strany odběratelů. Firma má ovšem vybudovanou kvalitní distribuční síť a to nejen na tuzemském trhu, ale i v příhraničních oblastech Slovenska.

- *Kvalitní a flexibilní zaměstnanci*

Ve firmě Cement Hranice, a.s. je sociální odpovědnost chápána jako snaha o navazování a udržování vztahů mezi pracovníky. Pohled společnosti je orientován na prvním místě na kvalifikované zaměstnance, bez nichž nelze vytvářet jakékoliv hodnoty. Snahou firmy je neustálý oborový a osobnostní růst zaměstnanců. Firma vlastní certifikát bezpečnosti práce OHSA 18001.

- **Slabé stránky**

- *Energetická náročnost cementářské technologie*

Cementářská technologie je značně náročná především z energetického hlediska. Mezi významné dodavatele patřící do oblasti energií náleží OKD, a.s. (dodávky uhlí) a ČEZ, a.s. (dodávky el. energie). Dodavatelů těchto energií je na trhu minimum, proto je na nich firma do jisté míry závislá a jejich vyjednávací pozice je tak silná.

- *Omezená možnost rozšíření trhu do vzdálenějších oblastí*

Rozvoj trhu mimo přirozený region firmy do vzdálenějších oblastí (příhraniční oblast Polska a Slovenska) je limitován z důvodu přepravních vzdáleností. Přeprava cementářských výrobků je velice nákladná, proto se nevyplatí produkty vyvážet do vzdálenějších oblastí ČR či Slovenska. Optimální vzdálenost se pohybuje v okruhu 150 až 200 km.

- *Vliv cementářské technologie na životní prostředí*

Společnost vynakládá značné investiční prostředky do nákupu technologií, čímž snižuje nepříznivé vlivy, které zmírňují negativní dopad na složky životního prostředí.

- *Inovace cementářských výrobků*

Cement je konzistentní výrobek a je složité inovovat složení výsledného produktu vzhledem k charakteru cementu. Navíc musí být dodržena podmínka, že inovace nesmí být na úkor kvality. V rámci inovací je však možnost firmy se zaměřit na rozšíření a zkvalitnění sortimentu doplňkových výrobků (maltové a lepící směsi).

- *Emisní limity*

Současná výroba cementu je stále více environmentální i energeticky náročnější a je rovněž zatížena povinností snižovat emise skleníkových plynů z výpalu slinku. Výroba cementů s více hlavními složkami nabývá mimořádného významu především z důvodu snižování emisí CO<sub>2</sub> a jejich vlivu na životní prostředí. Cement Hranice, akciová společnost má přidělen emisní limit dle množství výroby, a pokud společnost překročí tento limit, má toto negativní dopad do zvýšení nákladů.

- *Strategie firmy je od značné míry podobná strategiím konkurence*
- *Vliv sezónnosti*

- **Možnosti a příležitosti firmy vzhledem k předmětu podnikání**

- *Získávání nových trhů a zákazníků ve vzdálenějších lokalitách (Polsko, Slovensko)*
- *Využití státních zakázek zejména v oblasti infrastruktury v souvislosti s protikrizovými opatřeními vlády (zejména výstavby dálnic)*
- *Hledání alternativních zdrojů pro cementářskou technologii*

Z důvodu vysokých nákladů cementářské technologie v oblasti energie (uhlí, elektrická energie) se společnost Cement Hranice, a.s. snaží hledat nové zdroje alternativních paliv (drcené pneumatiky, masokostní moučka apod.).

- **Hrozby**

- *Prudký pokles vývoje ve stavebním odvětví* (snížení spotřeby cementu)
- *Vysoké náklady na výrobu* (prudký vzestup cen nakupovaných energií)
- *Vliv konkurenčních výrobků formou importu* (Slovensko, Polsko)
- *Vývoj obchodu s emisními povolenkami* (nyní 15 euro za tunu)

## **2.7 Analýza spokojenosti zákazníků**

Spokojenost zákazníků se odráží nejen podle výsledné kvality výrobku, ale i služeb s nimi souvisejících (např. služby betonářské laboratoře).

Pro zhodnocení spokojenosti zákazníků byly pro účely této práce použity materiály pracovníků obchodního úseku balených výrobků. Tyto materiály jsou uloženy v systému Magic a jsou součástí odbytového systému. Ve firmě Cement Hranice, a.s. je analýza spokojenosti zákazníků prováděna prostřednictvím 6 - ti obchodníků, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Každý z obchodníků má na starost určitý, předem stanovený okruh zákaznické struktury. Při osobním jednání tak průběžně zjišťují obchodníci případnou spokojenost či nespokojenost s výrobkem samotným (cementy volně ložené i paletované, omítkové směsi a lepidla), balením, dodací lhůtou, správností objednávky, transportem a službami souvisejícími s prodejem výrobků. Tím, že jsou obchodníci v pravidelném styku se zákazníky a při osobním jednání zjistí dotazem jejich spokojenost splnění kupních smluv či případnou nespokojenost. Z každé návštěvy obchodník vyhotoví zápis o jednání.

Tabulky analýzy jsem zpracovala z poznámek od jednoho z obchodníků za balené výrobky. Byla vybrána jen část dodávek, pouze za 4 měsíce - květen, červenec, září a říjen. Prodej cementářských výrobků je ovlivněn sezónností, ovšem na analýzu spokojenosti to nemá vliv. Obchodníci totiž zákazníky navštěvují i v zimních měsících a z návštěv taktéž zpracovávají zápis. Tím pádem nemá vliv na výsledek fakt, že jsem zpracovala analýzu pouze za tak krátké období.

V tabulkách jsou použity zkratky:

- DOD- dodávky,
- POH- pohledávky,
- KON- konkurence,
- REK- reklamace,
- VYH- vyhlídky do budoucnosti,
- SPK- spokojenost.

**Tabulka 1: Spokojenost zákazníků- květen**

| Firma                  | Místo            | Důvod návštěvy |     |     |     |     |     | pozn.           |
|------------------------|------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------|
|                        |                  | DOD            | POH | KON | REK | VYH | SPK |                 |
| PRO-DOMA               | Ústí nad Orlicí  | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| Konárek                | Choceň           | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| TVARSTAV s.r.o.        | Nový Jičín       | *              | *   |     |     | *   | 2   | roztržené pytle |
| Olomouc Stav           | Olomouc          | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| TVARSTAV s.r.o.        | Olomouc          | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| Stavebniny AVANT a.s.  | Litovel          | *              |     |     |     | *   | 2   | roztržené pytle |
| Stami Hranice s.r.o.   | Hranice I- Město | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| Ing. Gerhard Kubný     | Ostrava- Přívoz  | *              |     |     |     | *   | 2   | roztržené pytle |
| FERRAM Olomouc         | Olomouc          | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| Ing. Gerhard Kubný     | Kobeřice         | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| Integro Diploma s.r.o. | Ostrava 3        | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| TRADIX UH, a.s.        | Olomouc          | *              |     |     |     | *   | 1   |                 |
| Nohejl s.r.o.          | Mor. Beroun      | *              |     |     |     | *   | 2   | dodací lhůta    |

(14)

Počet návštěv: 13

Počet nespokojených zákazníků: 4

V tomto měsíci se objevil problém s ojedinělým praskáním pytlů, což bylo zřejmě způsobeno vadou v papírenské výrobě.

**Tabulka 2: Spokojenost zákazníků- červenec**

| Firma                | místo              | Důvod návštěvy |     |     |     |     |     | pozn.                 |
|----------------------|--------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----------------------|
|                      |                    | DOD            | POH | KON | REK | VYH | SPK |                       |
| TRADIX               | Kroměříž           | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Stami Hranice s.r.o. | Bystřice pod Host. | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Formel               | Přerov             | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| TVARSTAV s.r.o.      | Nový Jičín         | *              | *   |     |     | *   | 1   |                       |
| Patrik Hýl           | Ostrava-Nová Bělá  | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Ing. Gerhard Kubný   | Vrbno p. Pradědem  | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Ing. Gerhard Kubný   | Bruntál            | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| FERRAM a.s.          | Opava              | *              |     |     |     | *   | 2   | nespokojenost s cenou |
| Suchomel             | Kojetín            | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| FERRAM a.s.          | Olomouc            | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| TVARSTAV s.r.o.      | Frenštát p. Radh.  | *              |     |     |     | *   | 2   | chybí Unimalt 5,5     |
| OS 201               | Hulín              | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Zbranek              | Val. Polanka       | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Stavebniny Strážnice | Strážnice          | *              |     |     |     | *   | 2   | ušpiněné pytle        |
| Velička              | Vítonice           | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| WOODCOTE             | Trenčín            | *              |     |     |     | *   | 1   |                       |
| Stanislav Beránek    | Hranice            | *              | *   |     |     | *   | 1   |                       |

(14)

Počet návštěv: 17

Počet nespokojených zákazníků: 3

Na expedici došlo nějakým nedopatřením k opomenutí dodávky jednoho výrobku. Problém byl vyřešen a výrobek dodán opožděně.

**Tabulka 3: Spokojenost zákazníků- září**

| Firma                      | místo                | Důvod návštěvy |     |     |     |     |     |
|----------------------------|----------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|
|                            |                      | DOD            | POH | KON | REK | VYH | SPK |
| Beran                      | Vykýřovice           | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Stavofin                   | Králíky              | *              |     |     |     | *   | 1   |
| TVARSTAV s.r.o.            | Nový Jičín           | *              | *   |     |     | *   | 1   |
| Balus stavebniny, a.s.     | Olomouc              | *              |     |     |     | *   | 1   |
| TVARSTAV s.r.o.            | Nový Jičín           | *              | *   |     |     | *   | 1   |
| TRADIX UH, a.s.            | Olomouc              | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Nohejl s.r.o.              | Moravský Beroun      | *              |     |     |     | *   | 1   |
| FERRAM, a.s.               | Opava                | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Stavebniny Avant           | Šternberk            | *              | *   |     |     | *   | 1   |
| Stami Hranice, s.r.o.      | Hranice I-Město      | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Ing. Stanislav Beránek     | Hranice              |                | *   |     |     | *   | 1   |
| Stavebniny Lozoo           | Lozorno              | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Stavebné materiály, s.r.o. | Popudinské Močidlany | *              | *   |     |     | *   | 1   |
| Ing. Stanislav Beránek     | Hranice              | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Stavebné materiály, s.r.o. | Popudinské Močidlany | *              | *   |     |     | *   | 1   |
| STAVMAT IN, s.r.o.         | Rohožník             | *              |     |     |     | *   | 1   |
| GAZ                        | Odry                 | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Leher                      | Fulnek               | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Doležalová                 | Odry                 | *              |     |     |     | *   | 1   |
| Stavebniny                 | Holíč                | *              |     |     |     | *   | 1   |

(14)

Počet návštěv: 20

Počet nespokojených zákazníků: 0

Měsíc září byl úspěšným, co se týká stížností.

**Tabulka 4: Spokojenost zákazníků- říjen**

| Firma                       | místo             | Důvod návštěvy |     |     |     |     |     | pozn.             |
|-----------------------------|-------------------|----------------|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|
|                             |                   | DOD            | POH | KON | REK | VYH | SPK |                   |
| Stanislav Caha- ILN         | Valašské Meziříčí | *              | *   |     |     | *   | 1   |                   |
| Anna Kopečná                | Kelč- Babice      | *              |     |     |     | *   | 2   | chybí Unimalt 5,5 |
| UHLOBESKYD                  | Valašské Meziříčí | *              |     |     |     | *   | 1   |                   |
| Stanislav Caha- ILN         | Valašské Meziříčí | *              | *   |     |     | *   | 1   |                   |
| Anna Kopečná                | Kelč- Babice      |                | *   |     |     |     | 1   |                   |
| Jednota, spotřební družstvo | Vsetín            | *              |     |     |     | *   | 2   | ušpiněné pytle    |
| UNIVERSUM spol. s.r.o.      | Frýdek- Místek    | *              |     | *   |     | *   | 1   |                   |
| Stavebniny K, a.s.          | Holešov           |                |     |     | *   |     | 1   |                   |
| Sandrik                     | Halenkov          | *              |     |     |     | *   | 2   | nevyjádřeno       |
| BRICKMAT                    | Halenkov          | *              |     |     |     | *   | 1   |                   |
| Jednota, spotřební družstvo | Hovězí            | *              |     |     |     | *   | 1   |                   |
| Jednota, spotřební družstvo | Nový Hrozenkov    | *              |     |     |     | *   | 2   | cena              |
| ORION                       | Frýdlant          | *              |     |     |     | *   | 1   |                   |
| Velička                     | Vítonice          | *              |     |     |     | *   | 1   |                   |

(14)

Počet návštěv: 14

Počet nespokojených zákazníků: 4

Při expedici došlo k pozdržení dodávky výrobku UNIMALT 5,5. Problém byl okamžitě řešen po upozornění o nedodání jmenovaného výrobku.

### **Vyhodnocení analýzy:**

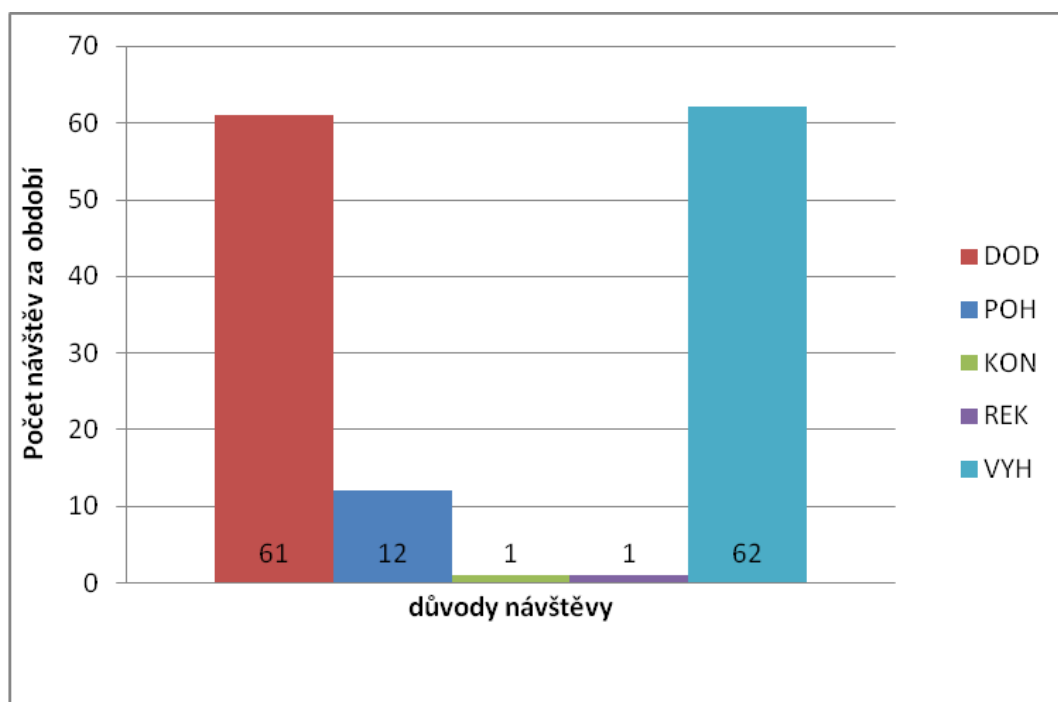
Provádění analýzy spokojenosti zákazníků hodnotím velice kladně. Obchodník tím vyřeší spoustu stížností a tím i případné ztráty zákazníka přechodem ke konkurenci. Přímý styk se zákazníkem je vždy mnohem lepší než řešení problému neosobní cestou.

Zprávy z obchodních jednání jsou zpracovávány jednou týdně za předchozí období. Jednou měsíčně je vytištěn sumář a předán vedoucímu k analýze.



## Vyhodnocení návštěv zákazníků za období provádění analýzy:

Graf 1: Vyhodnocení návštěv

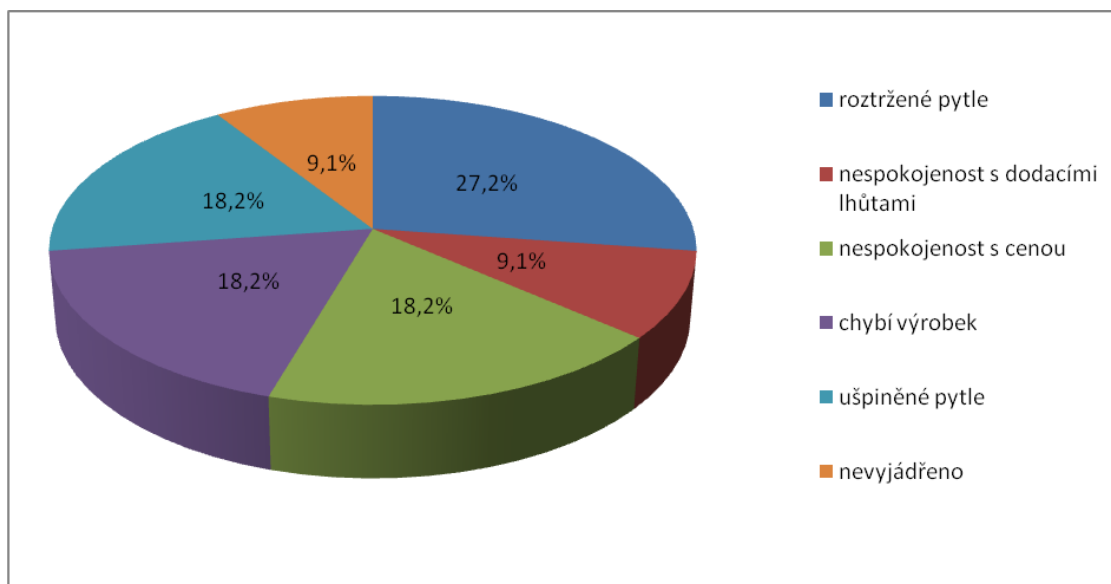


(zdroj: graf vytvořen na základě analýzy spokojenosti zákazníků)

V grafu můžete vidět srovnání projednávaných bodů návštěv za sledované období. V 61 případech pracovníci se zákazníkem konzultovali kvalitu dodávek (dodání zboží v požadovaném čase a kvalitě). V 62 případech osobního jednání byly projednány vyhlídky příštích období (plánování realizace dalších dodávek zboží). Předmětem řešení výše pohledávek bylo uskutečněno 12 osobních návštěv a v jenom případě byla diskutována otázka reklamace dodávky s možným přechodem ke konkurenci.

## Nespokojenost zákazníků:

Graf 2: Nespokojenost zákazníků



*(zdroj: graf vytvořen na základě analýzy spokojenosti zákazníků)*

Graf nespokojenosti zákazníků ukazuje, že v 27,2 % případů zákazníci nebyli spokojeni s kvalitou dodávky z důvodu roztržených obalů. Nespokojenost s cenovou úrovní vyjádřilo 18,2 % oslovených zákazníků. Na nekvalitní vzhled obalů (ušpinění pytlů a momentálního výpadku dodávky požadovaného výrobku upozornilo taktéž 18,2 % zákazníků. 9,1 % zákazníků nebyla spokojena z důvodu opoždění dodací lhůty objednaného výrobku.

Tento vzorek je zpracován pouze ze 4 měsíců a z celoročního pohledu nevystihuje realitu.

Vzhledem k objemu prodaných výrobků je počet stížností minimální a nevyskytují se žádné závažné problémy. V zájmu společnosti Cement Hranice, a.s. je samozřejmě udržet si co nejlepší vztah se zákazníky a případným stížnostem se vyvarovat. Vyjádřili některý zákazník svou nespokojenost s produktem, je snahou společnosti tento nedostatek napravit v co nejbližší možné době.

## **Možné tvorby cen ve firmě Cement Hranice, a.s.**

- Tvorba cen přírážkou  
Jedna z nejzákladnějších metod tvorby cen. Tato metoda spočívá v přidání standardní přírážky k jednotlivým nákladům výroby.
- Tvorba cen pomocí cílové návratnosti  
Firma si určí cenu takovou, která jí zaručí cílovou míru návratnosti investic.
- Tvorba cen pomocí vnímané hodnoty  
Tvorba ceny touto metodou nespočívá v tom, jaké jsou skutečné náklady na výrobu, ale jak hodnotu výrobku vnímá zákazník.
- Tvorba cen pomocí běžných cen  
Firma vychází z cen konkurence a méně ohledu bere na vlastní náklady a poptávku.
- Tvorba cen pomocí cenových nabídek  
Firma určuje ceny svých výrobků na základě očekávaných cen od konkurence spíše než podle svých nákladů nebo očekávané poptávky.

### **3 Návrh marketingového mixu**

#### **3.1 Zavedení nového výrobku na trh**

Každá firma z důvodu udržení pozice na trhu musí vyvíjet nové výrobky nebo přinejmenším zdokonalovat ty stávající, z důvodu možného úpadku výrobku nebo možného přechodu svých zákazníků ke konkurenci. Hlavním důvodem pro zavedení nového výrobku - sanačních omítek na trh, je snaha o získání nových zákazníků, lepší konkurenceschopnosti a dosažení vyššího obrátu a zisku.

Zavedení nového výrobku na trh s sebou nese výrazné riziko, vzhledem k silné konkurenci výrobců suchých maltových a omítkových směsí. Ovšem bude-li fungovat vzájemná spolupráce pracovníků firmy Cement Hranice, a.s. počínaje od vývoje sanačních omítek v laboratoři provozní a případně s využitím externí laboratoře (VŠB v Ostravě) a konče u efektivního marketingu, bude výrobek schopen na trhu uspět. Prvotní investice do vývoje, realizace a reklamy sanačních omítek tak nebudou zbytečné.

#### **3.2 Marketingový mix**

##### **3.2.1 Výrobek**

##### **Sanační omítka UNIMALT SO 13**

Samotným jádrem výrobku je sanační omítka, což je průmyslově vyráběná vápeno-cementová směs vhodná jako jádrová omítka pro omítání vlhkého a mrazem nebo solí poškozeného cihelného, kamenného nebo smíšeného zdiva, v jedné nebo více vrstvách. Vykazuje vynikající propustnost pro vodní páru a schopnost zachycování solí. Tento materiál má použití zejména pro omítání vlhkého zdiva starších a historických budov.

Obal výrobku bude o velikosti 25 kg, s designem shodným se stávajícími maltovinovými výrobky používanými v současné době (viz. Příloha Obaly maltovinných směsí) v kombinaci barev černá, bílá a žlutá. Obal bude samozřejmě doplněn o informace, jako je název výrobku UNIMALT SO 13, bezpečnostní pokyny,

ISO normy, datum výroby, identifikace výroby a samozřejmě logo firmy, plnící funkci reklamy.

Zákazník hodnotí celý výrobek komplexně, je tedy důležité dbát i na rychlost dodávky, což v případě objednávky s odvozem zajištěným firmou Cement Hranice, akciová společnost bude trvat v rozpětí 2 až 4 dnů (v závislosti na domluvě ve společnosti a velikosti objednávky). Kvalita každého vyrobeného produktu je testována podle norem a shodují-li se vlastnosti výrobku s technickými požadavky, může být výrobek prodáván. Tímto je zaručena kvalita výrobku.

### **Postup zavádění nového výrobku**

Při vývoji nového výrobku se postupuje podle sub procesu, který je součástí systému jakosti. Obchodní úsek iniciuje návrh nového výrobku a ve spolupráci s výrobním úsekem navrhne nový výrobek, který po posouzení všech požadavků (jak výrobních tak i na nákup materiálu) je odsouhlasen poradou vedení a poté je zahájen vývoj nového výrobku. Pak následuje samotný vývoj produktu v laboratořích provozních i externích. Zkoušky norem na sanační omítky (či jakéhokoliv jiného výrobku) jsou zdlouhavým procesem. Zkouška každého z požadavků má určitou délku trvání (např. test rozlivu a pevnosti v tlaku trvá 28 dní). Všechny požadavky na kvalitu výrobku se testují podle evropských norem. Stejným způsobem probíhají testy všech ostatních požadavků tak dlouho, dokud se neshodují s níže uvedenými hodnotami.

Hodnotí se dosažené parametry, náklady a očekávané objemy prodeje. Po dosažení dílčích cílů je třeba zpracovat grafický návrh obalu, veškeré tiskoviny (certifikáty, bezpečnostní listy, katalogy)viz. Příloha.

Na základě navržených parametrů výrobků, nákladů a po vypracování cenové kalkulace rozhodne porada vedení o zahájení výroby. (viz. Příloha subprocess)

### **Technické požadavky na sanační omítky:**

|                      |                  |
|----------------------|------------------|
| Rozliv               | $170 \pm 5$ [mm] |
| Pevnost v tlaku CSII | 1,5-5 [MPa]      |

|   |                         |
|---|-------------------------|
| Poměr pevností tlak/tah                   | <3                      |
| Přidržnost                                | >0,2 [MPa]              |
| Obsah vzduchu                             | >25%                    |
| Retence (zádrž vody)                      | >85%                    |
| Faktor dif. odporu vodní páry $\mu$       | <12                     |
| Absorpce vody po 24hod.                   | >0,3 [kg/ $m^2$ ]       |
| Penetrace (vniknutí) po zk. kap. Absorpce | <5 [mm]                 |
| Objemová hmotnost zatvrdlé malty          | <1400 [kg/ $m^3$ ] [15] |

### 3.2.1 Cena

Cement Hranice a.s. používá několik metod tvorby cen, pro účely bakalářské práce byl zvolen postup dle tvorby cen přírážkou.

#### Cenová tvorba: UNIMALT SO 13

##### Variabilní náklady- komponenty výrobku:

Tabulka 5: Variabilní náklady- komponenty výrobku

| komponenty          | %<br>složení | Kč/t<br>komponenty | Kč/t<br>výrobku |
|---------------------|--------------|--------------------|-----------------|
| CEM I 42,5 R        | 20,00        | 2 100              | 420             |
| Vápenný hydrát      | 5,00         | 2 200              | 110             |
| Písek jemný         | 31,14        | 1 185              | 369             |
| Písek středně hrubý | 40,00        | 1 050              | 420             |
| Provzdušňovadlo     | 0,50         | 420 000            | 2 100           |
| Retenční přísada    | 0,30         | 450 000            | 1 350           |
| Hydrofobní přísada  | 0,50         | 50 000             | 250             |
| Redukce $Cr^{VI+}$  | 0,01         | 200 000            | 20              |
| Disperzní prášek    | 2,50         | 55 000             | 1 375           |
| Éter škrobu         | 0,05         | 80 000             | 40              |
| <b>Celkem</b>       | 100,00       | x                  | <b>6 454</b>    |

### Variabilní náklady výroby a expedice:

Tabulka 6: Variabilní náklady výroby a expedice

|   |                   |
|---|-------------------|
| <b>VARIABILNÍ NÁKLADY VÝROBY<br/>A EXPEDICE</b> | <b>527,2 Kč/t</b> |
| náklady na el. energii, obalový materiál        | x                 |

### Fixní náklady:

Tabulka 7: Fixní náklady

|   |                 |
|---|-----------------|
| <b>NÁKLADY MÍCHACÍHO<br/>CENTRA</b>                           | <b>838 Kč/t</b> |
| mzdové náklady, náklady na údržbu,<br>odpisy, režijní náklady | x               |

### Celková kalkulace:

Tabulka 8: Celková kalkulace

|   |                |
|---|----------------|
| <b>KALKULACE</b>                        | <b>Kč/t</b>    |
| variabilní náklady - komponenty výrobku | 6 454,0        |
| variabilní náklady - výroba a expedice  | 527,2          |
| <b>variabilní náklady celkem</b>        | <b>6 981,2</b> |
| fixní náklady                           | 838,0          |
| <b>celková kalkulace sanační omítky</b> | <b>7 819,2</b> |
| <b>návrh ceníkové ceny bez DPH</b>      | <b>9 000,0</b> |
| <b>zisk</b>                             | <b>1 180,8</b> |

V cenové tvorbě pro sanační omítky jsem zvolila postup dle předpokládaných (kalkulovaných) nákladů s porovnáním s očekávanou prodejní cenou produktu.

Návrh ceníkové ceny bez DPH jsem vytvořila pomocí přírážky ve výši 13,12 % k celkovým nákladům na výrobu. Cena mnou vytvořená nepředstavuje zavádějící cenu, ale již cenu, které by měla firma dosáhnout po uvedení na trh. Ceníková cena není samozřejmě pevná cena, její výše se může měnit s každým zákazníkem (stálí velkoodběratelé mají ceny mnohem nižší než malý odběratel).

### Ceny ve srovnání s konkurencí:

Pro zajímavost jsem udělala průzkum cen u konkurence v oblasti působení firmy Cement Hranice, a.s.

Tabulka 9: Ceny konkurence

| Název/balení | 25kg   | 30kg   | 35kg   | Tuna     |
|--------------|--------|--------|--------|----------|
| Cemix        | N      | 315 Kč | N      | 9450 Kč  |
| KVK          | N      | N      | N      | 7 220 Kč |
| WEBER        | 384 Kč | N      | N      | N        |
| Salith       | N      | N      | N      | 8330 Kč  |
| Baumit       | N      | N      | 487 Kč | N        |

(zdroj: tabulka vytvořena podle cen konkurence zjištěných z internetu: [www.cemix.cz](http://www.cemix.cz); [www.stavspol.cz](http://www.stavspol.cz); [www.salith.cz](http://www.salith.cz); [www.stavebniny-ciha.cz](http://www.stavebniny-ciha.cz), [www.nase-stavba.cz](http://www.nase-stavba.cz))

Pozn. N znamená nezjištěno

Přepočteno na tuny:

Tabulka 10: Ceny konkurence v Kč za tunu

|               | cena za tunu |
|---------------|--------------|
| <b>Cemix</b>  | 9450 Kč      |
| <b>KVK</b>    | 7 220,00 Kč  |
| <b>WEBER</b>  | 15 360,00 Kč |
| <b>Sanier</b> | 8 330,00 Kč  |
| <b>Baumit</b> | 13 914,00 Kč |

### Životní cyklus výrobku

V průběhu etapy uvedení výrobku na trh bude firma Cement Hranice, a.s. investovat do výrobku větší náklady (převážně do propagace, aby se s výrobkem seznámil větší okruh lidí) a bude ztrátová. Tato etapa bude hodně záležet na práci obchodníků a jejich umění získat pro výrobek nové zákazníky. Výrobek se bude zavádět na trh v září roku 2009. Této fázi bude předcházet tzv. připravení prostředí pro nový výrobek. (viz. Propagace)

Od února až dubna roku 2010 předpokládám, že nastane etapa růstu, jelikož prodej cementářských výrobků je ovlivněn sezónností. Zhruba od dubna, kdy je počasí vhodné pro stavební průmysl rapidně stoupá i množství prodaných výrobků. Proto



předpokládám, že firma na základě úspěšných reklamních tahů přiláká dostatek zákazníků, výrobek se tak stane úspěšnějším a firmě začne přinášet zisk.

Po etapě růstu přichází etapa zralosti. Snahou firmy bude udržet výrobek v této pozici po co nejdelší dobu. Zisk už nebude příliš růst, bude spíše stagnovat nebo minimálně klesat. Nepředpokládám ovšem, že sanační omítky se dostanou do etapy poklesu, protože se vždy stavělo a dále se stavět bude, čili tento výrobek bude stále potřeba. A jelikož je v zájmu firmy, aby byli zákazníci spokojeni, firma bude výrobek dále inovovat a vylepšovat tak, aby byl schopen zvítězit v konkurenčním boji. Na prvním místě je samozřejmě kvalita a spokojení zákazníků.

### **3.2.2 Propagace**

Propagace je velmi důležitou součástí při zavádění výrobků na trh. Dobře zvolená propagace nám zajistí množství zákazníků. Cementářské odvětví je velice specifické povahou své výroby a tomu musíme přizpůsobit i formu propagace. Billboardy by pro cementářské výrobky neměly téměř žádný smysl, jelikož tento druh reklamy se hodí spíše pro podnikatele, živnostníky a zpracovatelské firmy. Tento okruh daných zákazníků zajímá kvalita, vlastnosti, dodací lhůty a směrodatné odchylky u rozhodujících vlastností. Pro Cement Hranice, akciovou společnost jsou klíčoví velkoodběratelé.

Za jednu z klíčových forem propagace bych považovala reklamu prováděnou pomocí obchodníků, kteří jsou v pravidelném a přímém kontaktu se stávajícími zákazníky. Znají jejich potřeby i přání a mají u zákazníků vybudovanou určitou důvěru, tím pádem by mohli dobře zapůsobit s prezentací nového výrobku. Organizovali by předváděcí akce, kterým bude předcházet písemná či elektronická forma pozvánky, zaslání reklamních letáků či katalogu. Celá tato akce bude bezplatná a účastníci si mohou vyzkoušet vzorky. Vzorky by dále byly dodány pro stavební firmy spolu s reklamními letáky a katalogy.

Po tomto druhu reklamy by následovala reklama v místním, odborném i zákaznickém tisku. Reklamní akce by byla završena vyhlášením slevy pro první odběry nového zboží

ve výši až 10%, pro další zákazníky by byly připraveny dárkové předměty pro odběr výrobku ve větším množství, např. mobilní telefon či navigace GPS.

Za získání nové zakázky na odběr sanačních omítek by prodejci byli motivováni prémiemi za získaného zákazníka, bonusy za pravidelné odběry od zákazníků a tito zákazníci by zase na druhou stranu dostávali slevy za objednávku přímo u prodejce během schůzky, množstevní slevy či slevy za první prodané pytle sanačních omítek.

Jako další způsob reklamy bych navrhovala účast na jednom s prestižních stavebních veletrhů v Brně či v Bratislavě. Cement Hranice a.s. se těchto veletrhů již účastnila a pokračování v této tradici by mohlo být výhodné.

Jako další formu propagace bych navrhla krátký reklamní spot v jednom z místních rozhlasů kolem 9. až 10. hodiny dopolední v opakujících se intervalech. Předpokládám, že v tomto časovém intervalu poslouchá radia nejvíce stavebních dělníků a na ně by byla tato reklama zaměřena.

Aby firma na trhu uspěla s novým výrobkem, musí zákazníky přesvědčit o kvalitě a ceně. Potom nastane období růstu prodeje a vytváření zisku.

### **3.2.3 Distribuční cesty**

Distribuce sanační omítky se bude odehrávat, stejně jako většina objemu prodeje stávajících maltových výrobků nepřímou cestou. Zboží bude dodáno na sklady velkoobchodů a stavebnin jako paletovaný výrobek v pytlích o velikosti 25 kg. Skladování je ovšem velmi nákladné a tím se zvyšuje i cena výrobku.

Přímá distribuce se bude týkat jen nepatrného množství sanačních omítek a to např. pro velké zakázky oprav památek či komplexů starých budov zprostředkovaných stavební firmou.

### **3.3 Očekávané přínosy pro firmu**

Cílem mé práce bylo zvýšení spokojenosti zákazníků na trhu cementářských výrobků, zvýšení obratu a celkového zisku podniku a zvýšení konkurenceschopnosti. Těchto cílů jsem chtěla dosáhnout zavedením sanačních omítkových směsí na trh.

Předpokládám, že obrat firmy se po zavedení sanačních omítek může zvýšit až o 5 %. Vycházím z toho, že hlavním výrobním programem společnosti je výroba cementu a firma prodejem tohoto druhu výrobků dosahuje mnohem vyššího zisku než prodejem omítkových a maltovinových směsí.

Sanační omítky mají velkou příležitost se na trhu uchytit, protože Cement Hranice, a.s. je silná a zdravá společnost a v jejím zájmu je udržovat své zákazníky spokojené a zároveň získávat zákazníky nové.

V první fázi zavedení výrobku nebude zisk ještě tak vysoký, ale během krátké doby by měla dosáhnout výše požadované po uvedení výrobku na trh. Toho bude dosaženo klíčovou formou propagace- předváděcí akcí výrobku zaměřenou na stávající zákazníky, kterou budou provádět obchodníci. Tito obchodníci jsou v pravidelném osobním kontaktu se zákazníky a tím pádem znají jejich požadavky a případné nesrovnalosti a s prezentací nového výrobku tak mohou uspět lépe, než kdokoliv jiný.

## **Závěr**

Společnost Cement Hranice a.s. působí ve velice specifickém odvětví průmyslu - ve výrobě cementu a cementářských výrobků. Firma je specifická velkou kapitálovou náročností, omezenými zdroji, vysokými požadavky na ochranu životního prostředí a relativně stabilním konkurenčním prostředím. S výrobou cementu souvisí vysoké fixní náklady spojené s vlastnictvím náročných technologií, což umožňuje vyrábět cement jen velmi silným společností. Možnost vstupu nových konkurentů do cementářského odvětví je značně omezena, především z hlediska již zmíněné vysoké kapitálové náročnosti technologie a zejména vlastnictvím zdrojové suroviny (vápence), čímž je omezen vstup malých společností do tohoto odvětví.

Charakter výrobků je jedinečný a v současné době nemá žádné substituty, který by jej mohly nahradit. Podporu prodeje cementu a cementářských výrobků také poslední dobou zapříčiňuje rozmach v oboru stavebnictví.

Zpracováním analýzy spokojenosti zákazníků jsem zjistila, že vzhledem k objemu prodaných výrobků je počet stížností minimální a nevyskytují se žádné závažné problémy. Obchodníci, jimiž je analýza prováděna, mají na starost určitý okruh zákaznické struktury. Při osobním setkání obchodníka se zákazníkem je projednávána spokojenost či nespokojenost s výrobkem samotným a servisu s ním souvisejícím.

Zavedením sanačních omítek na trh společnost získá nové zákazníky, zlepší svoji konkurenceschopnost a zvýší celkový obrát a zisk firmy.

Zavedení výrobku na trh předchází zdoluhavý proces. Obchodní oddělení navrhne nový výrobek a následuje vývoj nového výrobku v laboratořích. Po splnění požadavků souhlasujících s evropskými normami rozhodne porada vedení o zahájení výroby.

Zavedení nového výrobku na trh s sebou ovšem nese výrazné riziko vzhledem k silné konkurenci výrobců suchých maltových a omítkových směsí. Bude - li však fungovat vzájemná spolupráce zaměstnanců firmy Cement Hranice, a.s., bude výrobek schopen na trhu uspět.

## Seznam použité literatury

### Knihy:

- (1) BOUČKOVÁ, J., a kol. *Beckovy ekonomické učebnice*. C.H.Beck, 2003. 432s. ISBN 80-7179-577-1
- (2) KOTLER, P. *Marketing management*. 8.vyd. Děčín: Victoria Publishing, a. s., 1991. 789s. ISBN 80-85605-08-2
- (3) KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-082-1
- (4) KOZEL, R., a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, spol. s.r.o., 2006. 280s. ISBN 80-247-0966-X
- (5) STEEL, J. *Reklama: průzkum, příprava a plánování*. Brno: Computer Press, 2003. 256s. ISBN 80-251-0065-0
- (6) ŠVARCOVÁ, J., a kol. *Ekonomie- stručný přehled*. Zlín: CEED, 2004/2005. 295s. ISBN 80-902552-9-9

### Internetové zdroje:

- (7) *Cement Hranice: skupina Dyckerhoff* [online]. 2008 [cit. 2009-12-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.cement.cz/>>.
- (8) *Ekonomie Topsisid: Topsisid* [online]. 2008 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomie.topsisid.com/index.php?war=trh\\_a\\_jeho\\_zakony](http://ekonomie.topsisid.com/index.php?war=trh_a_jeho_zakony)>.
- (9) *Ekonomie Topsisid: Topsisid* [online]. 2008 [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <[http://ekonomie.topsisid.com/index.php?war=prodejni\\_cinnost\\_podniku&unit=zivotni\\_cyklus\\_vyrobu](http://ekonomie.topsisid.com/index.php?war=prodejni_cinnost_podniku&unit=zivotni_cyklus_vyrobu)>.
- (10) *Hálek, V. Marketing*. [online]. 2007 [cit. 2008-12-15]. Dostupný z WWW: <[http://halek.info/dokumenty/marketing\\_prednaska2\\_01.pdf](http://halek.info/dokumenty/marketing_prednaska2_01.pdf)>.
- (11) *Svaz výrobců cementu: členové svazu* [online]. 2007 [cit. 2008-01-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.svcement.cz/clenove-svazu.html>>.

Ostatní zdroje:

- (12) Výroční zpráva 2007
- (13) Informace pracovníků firmy Cement Hranice, akciová společnost
- (14) Analýza spokojenosti zákazníků z r. 2008
- (15) Reklamní letáky

## Seznam použitých zkratek a symbolů:

|       |                       |
|-------|-----------------------|
| aj.   | a jiné                |
| atd.  | a tak dále            |
| a.s.  | akciová společnost    |
| ks    | kusy                  |
| Kč    | koruna česká          |
| např. | například             |
| tj.   | to je                 |
| t     | tuna                  |
| DPH   | daň s přidané hodnoty |
| kg    | kilogram              |
| MPa   | mega pascal           |
| $m^2$ | metr čtvereční        |
| mm    | milimetr              |
| SO    | sanační omítka        |
| MO    | maloobchod            |
| VO    | velkoobchod           |

## Seznam obrázků

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1: Koloběh hodnot.....          | 12 |
| Obrázek 2: 4P.....                      | 13 |
| Obrázek 3: Komplexní výrobek.....       | 13 |
| Obrázek 4: Životní cyklus výrobku ..... | 17 |
| Obrázek 5: Organizační struktura .....  | 35 |
| Obrázek 6: Výrobci cementu v ČR.....    | 38 |

## Seznam grafů

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Graf 1: Vyhodnocení návštěv .....     | 48 |
| Graf 2: Nespokojenost zákazníků ..... | 49 |

## Seznam tabulek

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1: Spokojenost zákazníků- květen .....         | 44 |
| Tabulka 2: Spokojenost zákazníků- červenec.....        | 45 |
| Tabulka 3: Spokojenost zákazníků- září.....            | 46 |
| Tabulka 4: Spokojenost zákazníků- říjen.....           | 47 |
| Tabulka 5: Variabilní náklady- komponenty výrobku..... | 53 |
| Tabulka 6: Variabilní náklady výroby a expedice .....  | 54 |
| Tabulka 7: Fixní náklady .....                         | 54 |
| Tabulka 8: Celková kalkulace.....                      | 54 |
| Tabulka 9: Ceny konkurence .....                       | 55 |
| Tabulka 10: Ceny konkurence v Kč za tunu.....          | 55 |



## **Seznam příloh**

Příloha 1: Obaly omítkových směsí

Příloha 2: Subproces na vývoj nového produktu

Příloha 3: Norma OHSAS 18001

Příloha 4: Osvědčení o akreditaci

Příloha 5: ČSN EN ISO 9001

Příloha 6: ČSN EN ISO 14001